

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVI OLARAK PERSONEL BULMA, SEÇME VE PERSONELİ İŞE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR: TURİZM İŞLETMELERİ ÖRNEĞİNDE TEORİK BİR İNCELEME

Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyonkarahisar

elbeyipelit@aku.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

Arş. Gör. Serkan AK

Sinop Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Sinop

serkanak@sinop.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9094-4202>

ÖZ

Personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli ve bir o kadar da zor olan işlevleri arasındadır. Bu araştırmanın amacı, emek-yoğun özelliğiyle bu önemin daha fazla hissedildiği turizm işletmelerinde personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme kapsamında yaşanan sorunların genel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda literatürde konuyla ilgili olan daha önceki çalışmalar incelenmiş ve turizm işletmelerinde yaşanan bu sürece dair sorunlar; bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme olarak ayrı ayrı alt başlıklar halinde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca bu süreçte yaşanan sorunların çözümü sürecinde, insan kaynakları yönetimi biriminin rolü ve önemi de vurgulanmıştır. Sonuç olarak araştırmada söz konusu süreçte turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi tarafından çözüme kavuşturulmayı bekleyen birçok sorun olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda genel bir değerlendirme içeren açıklamalar istikametinde süreçte yaşanan sorunlara özet bir bakış sunulmuş ve konuyla ilgili çeşitli araştırma önerileri verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Turizm İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Bulma, Personel Seçme, Personeli İşe Yerleştirme*

Geliş Tarihi: 04.01.2018, Kabul Tarihi: 05.03.2018, DOI NO: 10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2018.2/38.39-74

Araştırma Makalesi - Bu makale Turnitin programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

**PROBLEMS IN THE PROCESSES OF PERSONNEL RECRUITMENT,
SELECTION AND PLACEMENT AS A FUNCTION OF HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT: A THEORIC RESEARCH IN THE
CASE OF TOURISM ENTERPRISES**

ABSTRACT

The function of personnel recruitment, selection and placement is one of the most important and difficult functions of human resource management. The purpose of this study is to evaluate the problems within the scope of personnel recruitment, selection and placement in the tourism enterprises where this importance is felt more because of its labor-intensive nature. In this research one of the qualitative research methods, the method of document review has been used. In this context, the previous studies that are relevant in the literature and the problems within the scope of personnel recruitment, selection and placement in tourism enterprises have been explicated with subtitles separately. Also the role and importance of human resources management on resolving the problems in the process have been emphasized. As a result, it is determined that there are many problems in this process waiting to be solved by the human resources management department in tourism enterprises. In this regard, a nutshell review of the problems in the process was presented with explanations that include a general evaluation, and a variety of research proposals were provided on the subject.

Keywords: *Tourism Enterprises, Human Resource Management, Personnel Recruitment, Personnel Selection, Personnel Placement*

1. GİRİŞ

Bilimsel yönetim uygulamalarının başladığı tarihlerden 1950’li yıllara kadar, insan faktörünün öneminin işletmeler açısından tam anlamıyla kavranmadığı ve bu önemin işletmeler tarafından 1950’li yıllardan sonra anlaşıldığı görülmektedir (Erdoğan, 1991: 3-4). İnsan gücü, günümüzde bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsuru oluşturmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 117). Örgütsel, sosyal ve teknolojik değişimler, işe alım stratejilerinin uygulanmasının önemini artırmaktadır (Orlitzky, 2007: 274). Globalleşmenin neden olduğu bilgi ve teknolojideki gelişmeler, işletmeleri ve kurumları daha kaliteli insan kaynağına sahip olmaya zorlamaktadır (Adıgüzel, 2009: 243).

Personel bulma ve seçimi; diğer insan kaynakları işlevleriyle birlikte, işletmenin diğer fonksiyonlarının ve genel amaçlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Civan ve Demireli, 2004: 17). Örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma faaliyetleri, insan kaynağı bulma süreci; aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi faaliyetleri ise insan kaynağı seçme süreci kapsamındadır (Chan ve Kuok, 2011: 424; Tonus, 2013: 61). Personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme; insan kaynakları yönetiminin (İKY) temel ve en zor işlevleri arasındadır. Çünkü önemli olan boş pozisyonlara iş gücü bulmak değil, doğru işe doğru personelleri bulabilmektir (Erdem ve Gezen, 2014: 21). Personel bulma ve seçme faaliyeti, örgütlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli İKY faaliyetidir (Koçak ve Yüksel, 2011: 74). Bir organizasyon içinde işe alım ve seçim, bu kuruluşun genel insan kaynakları yönetimi bütününe ayrılmaz bir parçasıdır (Compton, Morrissey ve Nankervis, 2014: 1). İşletmelerin verimlilik ve rekabet yoluyla üstünlük elde etmelerinde, doğru çalışanları bulmak büyük bir öneme sahiptir (Çolak, 2010: 85). Doğru insanların doğru işlere yerleştirilmeleri, işletmeleri diğerlerinden farklı kılmakta ve bir adım öne çıkarmaktadır (Özkan, 2007: 162). Bu bağlamda işletmenin başarılı olması, yapmış veya yapacak olduğu etkin bir personel bulma ve seçme sürecine bağlı olmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

Personel seçimi, her zaman hizmet sektöründeki yöneticiler için kritik bir başarı faktörüdür (Cheng, 2011: 990). Konunun turizm işletmeleri açısından ilgi çekici yönü ise turizm endüstrisinin emek yoğun yapısından kaynaklanmaktadır. Personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme, faaliyet alanı ne olursa olsun tüm turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir (Nickson, 2007: 88). Turizm sektörünün uzun çalışma saatleri, kısıtlı sosyal olanaklar, sezonluk çalışma, düşük ücretler gibi kendine özgü özellikler barındırması, personel devir hızının genel itibarıyla diğer işletme türlerine kıyasla daha yüksek olmasına neden olmaktadır (Erdem ve Gezen, 2014: 20; Küçükaltan, 1998: 59; Pelit ve Kılıç, 2012: 126). Yüksek personel devir hızını ise turizm işletmelerinin en önemli sorunları arasında değerlendirmek mümkündür (Cho ve diğ., 2006: 267). Örneğin bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinde personellerin işten ayrılması, yeni personel ihtiyacını ortaya çıkararak personel seçimi noktasında daha fazla zaman harcanmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 88).

Turizmde personel devir hızının yüksek olmasında, turizmin taşıdığı genel özelliklere ek olarak; işletme içi ve dışı faktörler neden oluşturabilmek ile birlikte, işletmelerin yanlış işe alım politikalarının da sorunun önemli bir parçası olduğu düşünülmektedir. Uygun nitelikteki iş başvurularını uygun koşullarda işletmeye

çekememe, turizm işletmelerinin önemli bir sorunudur ve bu durum işletmeleri rekabet açısından zayıf bırakmaktadır. Bunun yanı sıra kişi ve iş uyumsuzluğu nedeniyle, verilen görevlerin yerine getirilememesi ve bunun sonucu işlerin aksaması, iş kazalarında artış ve nihayetinde işten ayrılmaların baş göstermesi de personel bulma ve seçme işlevi ile ilgilidir (Erdem ve Gezen, 2014: 20-22). Özetle; emek yoğun bir sektör olan turizmde insan kaynağından verimli olarak yararlanmak, personel devir hızını düşürmek, personel eğitim masraflarını azaltmak için personelin doğru seçilmesi; üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Akoğlu, 1998: 26).

Bu çalışmada, turizm işletmelerinde işe alınacak personeller bağlamında genel olarak; işletmelerin genel iş gücü piyasasının değişmesinden etkilendiğinden bahsedilmiş olup devamında gerek personel gerekse yöneticiler açısından yetersiz eğitimin; personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecine etkileri belirtilmiştir. Bu kapsamda çalışmada “emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinde İKY’nin en önemli işlevlerinden biri olan personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecindeki sorunlar nelerdir?” sorusuna cevap aranmış, sorunlar konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan yapılan çıkarımlar doğrultusunda detaylıca tartışılmıştır. Çalışma bu yönüyle kaynak taramasına dayanan teorik nitelikte bir çalışma olmakla birlikte, özellikle alanda gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara hangi yönde sorunların olduğu ve hangi hususlara yoğunlaşılacağına, yoğunlaşılması gerektiğine yönelik de bir izlenim sunması bakımından önemlidir. Çalışmada ayrıca konuyla ilgili sorunların çözümünde İKY biriminin önemi ve rolü üzerinde de durularak konuyla ilgili araştırma yapacaklara öneriler de sunulmuştur.

2. TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL BULMA-SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR

İKY birimi ve İKY’nin sahip olduğu işlevler değerlendirildiğinde; insan faktörüyle yakından ilişkili bir sektör olan turizm sektöründe yer alan işletmelerdeki gerekliliğinin daha fazla önem taşıdığını belirtmek mümkündür. Bu doğrultuda; tüm işletmeler, bünyelerinde İKY’nin sadece bir birim adı olarak var olduğunun görülmesinin sağlanmasını hedeflemekten ziyade, bu birimin işlevsel olarak tüm görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmesini hedeflemelidir. Ancak bu düşüncede olan/olmayan birçok turizm işletmesinde genel İKY işlevleri kapsamında uygulanan faaliyetlerde birtakım sorun ve olay ile karşı karşıya kaldığı da bir gerçektir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde İKY’nin en önemli işlevlerinden olan; insan kaynakları bulma-seçme ve işe yerleştirme kapsamında değerlendirilebilecek çeşitli sorunların ve işleyişinde yaşanan birtakım aksaklıkların olduğu gözlemlenmektedir. Yaşanan sorun ve aksaklıkların fazla

oluşu nedeniyle bu işlevi de kendi içerisinde; bulma, seçme ve işe yerleştirme olarak üçe ayırarak incelemek daha doğru olacaktır. Bu gruplandırma ile her ne kadar ayrı bir değerlendirme imkânı sağlanabilmesi hedeflense de; bunlar ile İKY işlevinin bir bütün olduğu ve kendi içerisindeki üç sürecin de işleyiş sırasında birbirinden etkilenen bir yapıda oldukları dikkatten kaçırılmamalıdır.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL BULMA İLE İLGİLİ SORUNLAR

Personel bulma, işletmenin boş pozisyonlarına bireylerin bulunması ve/veya çekilmesi sürecini ifade etmektedir (Dessler, 2013: 146). İşletmeler, personel bulma işlevini iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak adlandırılan iki yolu kullanarak gerçekleştirmektedir. İç kaynakları; işletme içi terfi ve transferler oluşturmakta olup adından da anlaşılacağı gibi iç kaynak kullanımı; işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli, kendi bünyesinde çalışan personelden temin etmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı ise işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı personeli, dışarıdan temin etmesi demektir. Dış kaynakları ise; iş ilanları, bireysel başvurular, işletmenin aday havuzu, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, internet, özel istihdam şirketleri, Türkiye İş Kurumu, mesleki kuruluşlar, okul referansları, staj uygulamaları, zorunlu hizmet uygulamaları, İK firmaları, İK portalları gibi çeşitli ögeler oluşturmaktadır (Dural, 2011: 71).

Turizm işletmelerinde insan kaynağı bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme işlevi ile ilgili olarak yaşanan birtakım sorunlar kapsamında konu ilk olarak genel hatlarıyla değerlendirildiğinde; diğer işletmeler gibi, turizm işletmelerinin de insan kaynağı bulma faaliyeti kapsamında iş gücü piyasasında yaşanan değişimlerden etkilendiği ve etkileneceği dikkat çekmektedir. Nitekim günümüzde işletmeler, personel bulma sürecinde doğru politika izleyebilme noktasında iş gücü piyasasının sürekli değiştiğinin farkına varmalıdırlar (Dias, 2011: 31). Bu değişimler açıklanacak olursa, 2000'li yıllardan itibaren insan kaynağını oluşturan kuşağın; daha yüksek gelir, örgütsel kararlara katılma olanağı, saygı görme, adaletli davranış görme gibi beklentileri; çalışma şartları ve saatlerinin kendi kişisel hayatlarını ve ailelerini etkilediği yönündeki şikâyetleri, daha önceki kuşaklara nazaran giderek artmaktadır. İşletmeler, bu yeni kuşağın; özellikle teknolojiyi hayatlarıyla bütünleştirmiş olmaları, daha fazla saygılı, anlayışlı ve sosyal yapıda olmaları gibi özelliklerini avantaj olarak görmelidir. Ayrıca işletmelerin, bu kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasından dolayı, onları işletmelerinde uzun sürelerle istihdam edememeyi göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekmektedir (Temizkan, 2015: 281-282). İşletmenin bünyesine dâhil etmek istediği her kademedeki personel için ihtiyacını belirledikten sonra, piyasa şartları ve işletmenin insan kaynakları politikası arasında uyum sağlaması gerekmektedir. Çünkü dışsal çevredeki ekonomik

yapının değişmesi ve sosyo-politik şartlardaki değişmeler de işletmenin insan kaynaklarına ilişkin politikasını etkileyecek, işe yeni alınacak personelleri belirli sınırlar içinde şekillendirecektir (Erdoğan, 1991: 31-32).

Giderek artan bir şekilde gelişmekte olan dünyada teknolojik gelişmelerin çalışmaya ve yaşama bütün yönleriyle etkisine dair çok az sorgulama yapılmış olup işyerinde ve dışında da böyle bir değişimin etkisinin varlığı söz konusudur. Teknoloji, birçok çalışan için gerekli nitelikleri ve işin doğasını değiştirmiştir (Baum, 2007: 1388-1391). Bilgisayar teknolojisinin hızlı gelişme göstermesi de işletmelerdeki personel politikasında ve personel yapısında hızlı değişmelere yol açmıştır (Erdoğan, 1991: 32). Ünal (2006: 149) tarafından yapılan bir araştırma sonuçları kapsamında; merkezi rezervasyon sistemlerinin pazarlama ve satışta kullanılmasıyla birlikte, insan kaynaklarına yatırım yapılması pek çok seyahat acentası için gereksinim olarak görülmemektedir. Çünkü bu sistemler çalışan sayısını azaltmıştır. Bu bağlamda üç kişilik bir seyahat acentası için profesyonel bir yönetim anlayışına gereksinim duyulmadığı düşünülmektedir. Konu İKY birimi olarak ele alındığında ise elektronik ortama taşınmış olan İKY uygulamalarının da gerek personel açısından gerekse işletme yönetimi açısından getirdiği pek çok avantajın yanında bazı olumsuzluklardan da söz edilebilmektedir. Örneğin; organizasyondaki İKY birimi faaliyetlerinin bilişim teknolojileri kullanılarak yürütülebilir hale gelmesi, bu birimde bu işi yapacak personel sayısında bir daralmaya gidilmesi sonucunu doğurabilmektedir. Bu daralma, kişinin işsiz kalmasından ziyade daha çok çalıştığı biriminin değiştirilmesi şeklinde olmaktadır. Bu da İKY biriminde sayısal bir küçülmeye yol açmaktadır (Işık, 2009: 203).

İnsan kaynağı bulma faaliyetleri, profesyonel bir İKY birimi tarafından gerçekleştirilmelidir. Böylece, bölüm yöneticileri veya genel müdürler, profesyonel oldukları ve daha verimli çalıştıkları kendi alanlarında işlerini etkili bir şekilde yapabileceklerdir (Temizkan, 2015: 283). Bu bağlamda Ünal (2006: 135-136) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında görüşme yapılan seyahat acentaları içinde, insan kaynakları veya personel bölümü olmayan işletme sayısının çok fazla olduğu saptanmıştır. Bu sonuç işletmelerin insan kaynakları tedarikinde amatör tutum içinde oldukları öngörüsünü desteklemektedir. Ayrıca seyahat acentalarının büyük bir çoğunluğunda, insan kaynakları bulma ve seçme konusuyla da; işletme sahibinin ilgilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özgan, Yazıcı ve Fener (2010: 29), bir turizm işletmesi olan konaklama işletmeleri için kalifiye personeller bulmanın ve seçmenin uzmanlık istediğine işaret etmişlerdir. Çabuk (2005: 115-116) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde; personel bulma ve devamındaki seçme

işlevinin; konusunda uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmemekte olduğu ve ihtiyaç duyulan personeli tahminde de genelde yöneticilerin deneyimlerinden yararlandığı sonuçlarına varılmıştır. Buradan da anlaşılacağı gibi özellikle personel bulma işlevi, insan kaynakları planlaması ile sıkı bir ilişki içindedir (Keleş, 2015: 42). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinin yararlandıkları personel ihtiyacı öngörümleme teknikleri araştırıldığında, otellerin söz konusu teknikleri beklenen düzeyde kullanmamakla birlikte geleneksel yönetici yargısına dayanan öngörümleme tekniğini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011: 209-220). Ayrıca Erdem (2002: 161) bir araştırmasında, bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinin büyük bir bölümünün, herhangi bir pozisyona ihtiyaç duyulduğunda; bu ihtiyacı sayı ve nitelik olarak İKY birimine bildirmede “personel talep formu” kullanmak yerine, aranan sayı ve nitelikteki personeli İKY birimine sözlü olarak bildirmeyi tercih ettiğini saptamıştır. Oysa “personel talep formu” kullanılarak ihtiyaç duyulan personelin hangi birimde çalışacağı, hangi niteliklere sahip olacağı ve hangi sayıda olacağı gibi bilgiler yazıya dökülerek sistematik bir yapıya kavuşturulabilecektir. Bu sistematik yapının oluşturulması, işletmelerde personel bulma yöntemlerinin etkinliğini ve ciddiyetini de sağlayabilecek niteliktedir.

Akova, Sarıışık ve Akbaba (2007: 285-286), bir turizm işletmesi olan seyahat işletmeleri bünyesinde yer alan yöneticilerin; başvurdukları personel bulma yöntemleri karşılaştırıldığında, iş ve işçi bulma kurumuna en az oranda başvurduğunu tespit etmiştir. Bu sonucu destekler nitelikte olan Bilgiçli (2010: 95) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak, istihdam oluşturma ve sağlamada İŞKUR ile turizm sektörünün işbirliği ve paylaşım anlamında yetersizliğinin olduğu görülmüştür. Turizm sektöründe işletmelerin personel temininde İş Kurumu’nun, yok denecek sayıda değerlerle araştırma sonuçlarında ortaya çıkması; ülkemizde sektörler ile kurum arasında işbirliğinin olmadığını gözler önüne sermektedir. Elde edilen veriler ışığında, turistik işletmelerin birçoğunun iş gücü temininde İŞKUR’u hemen hemen hiç kullanmayı düşünmedikleri görülmüştür. Turizm işletmelerinin, personel temininde; İş Kurumu gibi önemli bir kaynağa başvurmak yerine, kendilerince uygun buldukları alandan personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme yöntemini uyguladıkları görülmektedir.

Akbaba ve Günlü (2011: 221) tarafından yapılan araştırma kapsamında, bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinin personel bulma kaynaklarına bakıldığında, yaygın olarak yararlanılan kaynakların; bireysel başvurular ve örgüt içi kaynaklar olduğu, eğitim kurumlarının ise altıncı sırada yer bulabildiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, personel temininde en az başvuru alan kaynak olarak sendikalar görülmektedir. Ünal (2006: 147) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına

göre; günümüz internetle bilgiye erişim çağı olduğu halde, seyahat acentaları dış tedarik yöntemlerinden internet yöntemini kullanmamaktadır. Temizkan (2010: 163) ise internet kullanımının bu kadar yaygınlaşmış olmasına rağmen Türkiye'deki otellerin %15,1'inin web sitesinden iş başvuru formuna ulaşılabilmediğini saptamıştır.

İnsan kaynaklarını bulmanın; İKY'nin önemli bir işlevini oluşturmakta olduğu bilinmekle birlikte, özellikle çalışmamız gereği turizm işletmeleri özelinde incelendiğinde; bu önemli İKY işlevinin işleyişinde meydana gelmekte olan birtakım aksaklıkların da yaşanmakta olduğu gözlemlenmektedir. İşgücü piyasasının değişiminin işletmelerin personel politikalarının değişmesine neden olması ve bunun yanı sıra teknolojinin, işletmelerin personel ihtiyacına olumsuz etkilerinin de işletmelerde İKY birimi kapsamında bir küçülmeye karşılık gelmesi; işletmeleri personel bulma işlevi konusunda tutum ve davranışları bağlamında olumsuz yönde etkilemektedir. Turizm işletmelerinde personel bulma faaliyetlerinin profesyonel ve uzman bir İKY birimi ile sağlanamamasının yanında; İŞKUR, eğitim kurumları, sendikalar ve internet aracılığıyla personel bulma yöntemlerinin yüksek oranda tercih edilmemesi; turizm işletmelerinde işlevleri bakımından halen düzeltilmeyi bekleyen bir İKY biriminin var olduğuna işaret etmektedir. Bu işaretler neticesinde, insan kaynaklarını bulma faaliyetleri daha sonraki aşama olan insan kaynaklarını seçme faaliyetlerini de yakından etkilemektedir. İnsan kaynakları bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme işlevini bir bütün olarak değerlendirmesi gereken işletmeler, bu bütünün ikinci parçası olan seçme faaliyetlerinde de birtakım sorunların oluşmasına ortam hazırlamaktadırlar. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında bu konudaki sorunlara değinilmiştir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇME İLE İLGİLİ SORUNLAR

Personel seçme; bazı pozisyonların gereksinimlerini içeren amaçlara, görevlere, yetkilere ve sorumluluklara ulaşmak için; hangi beceri, bilgi, yeteneğine sahip olması gerekli insanların seçiminin yapıldığı bir süreçtir (Secarã, 2011: 291). Personel seçimi, başvuru sahipleri veya personel adayları arasından hangilerinin işe alınması gerektiğine karar verilmesiyle alakalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 226). Kısaca personel seçimi, şirketlerin kendi organizasyonlarına kimlerin girebileceği veya girmeyeceklerine karar verdikleri süreçtir. Herhangi bir personel seçme sürecinde güvenilirlik, geçerlilik, genellenebilirlik, fayda ve yasallık/ yasaya uygunluk gibi birkaç standardın yerine getirilmesi gerekmektedir (Noe vd., 218). İşletmeler tarafından; bu süreci etkileyen; iş gücü planları, iş analizleri, ahlaki değerler, örgütsel engeller ve personel bulma aşamasına verilen önem gibi birtakım unsurlar da göz önünde bulundurulmayı gerektirmektedir (Kolu, 2006:

34). Bu unsurların dikkate alınmasının gerekliliği ile birlikte tercih edilen/edilmesi gereken personel seçme yöntemleri; testler, görüşmeler, iş başvuru formları, biyografik yöntemler, biyografik envanterler, referans mektupları, değerlendirme merkezleri, psikodrama ve sağlık kontrollerinden oluşmaktadır (Akoğlan, 1998: 27; Temizkan, 2015: 262-281).

Personel bulma ve seçme sürecinde isteksiz biçimde boşluğu hızlı bir şekilde doldurma eğiliminde olan ve bu süreç için fazla yatırım yapmak istemeyen işletmeler, onlardan daha fazla çaba gösteren ve daha fazla kanal kullanan işletmelere oranla daha kalitesiz iş gücüyle ve daha az başvuruyla karşı karşıyadır (Chan ve Kuok, 2011: 424). Bir işletme veya yönetim için personel seçimi çok ciddi bir problemdir. Yanlış verilecek bir karar, ciddi kaynak ve fırsat kayıplarına yol açabileceği gibi diğer insanların hayatlarını da etkileyecektir. Doğru karar verildiğinde ise sadece yeni işe alınanların değil, eski grubun da verimini yükseltebilecek yeni bir iş ortamı meydana getirerek işletmeyi geliştirecektir. Personel seçimi bir defada tam ve doğru bir biçimde yapılmak zorundadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 21). Personel seçiminin nihai amacı, kişinin doğru işe yerleştirilmesidir (Mathis ve Jackson, 2011: 214). Personel seçme aşamasında, işe uygun aday ilkesinden hareket edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; bu konuda yapılacak bir hata, örneğin bir otel içerisinde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesi ve buna bağlı olarak işletmeye ilişkin imaj algılaması üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilmektedir (Gümüş, Arı ve Bakırtaş, 2010: 1). Personel seçimi sırasında işletmeler; işletmenin beklenen ve arzulanan standart derecesinde olmayan kişiler arasından en iyisini seçme durumunda kalmaması için önce aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli, daha sonra da iyi adaylar içinden en iyisini seçmelidir. Bu doğrultuda da personel bulma ve seçme işleminin sağlıklı yürüyebilmesi için olmazsa olmaz noktası, bu çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81-82).

Seçme işlemini yapan yöneticinin doğru kararı eğitim seviyesi ile paralellik göstermektedir (Çabuk, 2005: 116). Bunu destekleyici nitelikte olan Örucü (2002: 130) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ise üç yıldızlı konaklama işletmelerinde fakülte mezunu orta ve üst kademe yöneticilerin personel seçiminde eğitime ve diğer kişisel özelliklere, lise mezunu yöneticilerin ise daha çok deneyime önem verdikleri ortaya konmuş olup personel seçerken kurum yöneticilerinin eğitim düzeyi ile seçim için kullandıkları temel kriterler arasında güçlü bir bağ olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, nedenleri ve sonuçları açısından önemle irdelenmesi gereken bir konudur. Eğitim düzeyi düşük yöneticilerin personel seçerken daha çok deneyime önem vermesi, hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik politikalar açısından da düşündürücüdür. Bunun yanı sıra turizm eğitimi veren meslek yüksekokulu ve dört yıllık yüksekokul mezunlarının

sektördeki iş imkânları bu anlayış ile daralmaktadır. Ayrıca sektöre güç katacak bu gençlerin staj döneminde yaşadıkları olumsuzlukların da etkisiyle sektörden soğudukları bilinmektedir. Bu tür okullardan mezun olanlar, sonraları; ne yazık ki çoğunlukla turizm alanı dışındaki işleri daha çok tercih etmektedirler. Sonuç olarak bu bağlamda turizm işletmelerinde eğitilmiş personel istihdamını arttırmak gereklidir.

Dünya’da meydana gelen konjonktürel değişimlerle ortaya çıkan ekonomik daralmalar nedeniyle turizm işletmeleri daha düşük nitelikli personel ile çalışmak istemektedirler. Bunun nedeni eğitilmiş personelin daha yüksek ücret talep etmesi olarak değerlendirilmektedir (Bilgiçli, 2010: 97). Özdemir, Polat ve Met (2015: 137) tarafından yapılan bir araştırmada kapsamında ise iş ilanları; yabancı dil bilgisi, mesleki tecrübe ve mesleki eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde; Bodrum’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin; niteliksiz personel istihdam etme eğiliminde oldukları, ayrıca personeli sezonluk ve ucuz iş gücü olarak değerlendirmek isteyebilecekleri sonuçlarına ulaşılmaktadır. Ünal (2006: 148) ise seyahat acentalarının, yetişmiş personelin gerekliliğinin pek farkında olmadığını ve yetişmiş personel yerine; ucuz vasıfsız personele tezgâhtarlık yaptırması benimsenmekte olduklarını ifade etmektedir.

Konuyla ilgili olarak Keskin (1998: 49) tarafından yapılan bir başka araştırma kapsamında edinilen bulgulara göre, turizm işletmelerinin en önemli türünü oluşturan otellerde çalışanların çoğunluğunu eğitim düzeyi düşük ve mesleki eğitimden yoksun kişilerin oluşturması, işletmelerin nitelikli personel bulmada karşılaştıkları güçlükleri ve sonrasında rastgele personel seçimi yaptıklarını göstermektedir. Bunu destekleyici nitelikte olan Köroğlu ve Merter (2012: 235) tarafından yapılan başka bir araştırma sonucunda ise ortaya çıkan dikkat çekici bir sonuç, seyahat acentalarının rehber seçiminde adayların deneyimine önem verip; onların eğitim durumlarına pek önem vermediği olmuştur. Şimşek, Catır ve Ömürbek (2014: 163) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre, uzmanların görüşleri dikkate alındığında başvuran adaylarda en çok dikkat ettikleri özellikler, deneyim sahibi olmaları ve otel işletmelerinde çalışacak bir bilgi donanımına sahip olmalarıdır. Adayların işe başvurduklarında işverenler tarafından tercih edilme durumları ise bu belirtilen özellikler ile paralellik göstermektedir. Bu araştırma verileri doğrultusunda, ön lisans mezunu ve 3 yıllık bir iş deneyimine sahip olan bir kişinin iş başvurusunun kabul edilme ihtimali %50 ile %60 arasındadır. İş deneyimi süresi azaldıkça adayın kabul edilme ihtimali de azalmaktadır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ön lisans mezunu ve 1 yıllık iş deneyimine sahip birinin iş başvurusuna olumlu sonuç almasının ihtimali %30 ve öğrencilik hayatına devam eden bir adayın ise iş başvurusunun kabul edilme ihtimali %10 olarak saptanmıştır. Sonuç olarak, işverenlere göre iş deneyim süresi fazla olan

personel adaylarının iş bulma oranları diğer personel adaylarına göre yüksektir. Chan ve Kuok (2011: 429) ise, personel seçiminde genel not ortalamasının en az derece önemli olduğunu ve işe başvuranın mezun olduğu kurumun itibarının da düşük öneme sahip olduğu saptamıştır.

Turizm işletmelerinde nitelikli personel seçiminin işletme için önemi, personeller tarafından da algılanmaktadır. Ancak işletmelerde çalışan personellerin; işletmelerinde personel seçme yöntemleri için çok büyük paralar harcadığını konusunda net bir düşünceye sahip olmadıkları dikkat çekicidir (Sezen, 2013: 119). Bu yönüyle değerlendirildiğinde, insan kaynağı seçim sürecinde genellikle işletmelerinin uygulaması daha kolay yöntemleri tercih ettiği görülmektedir (Çabuk, 2005: 115). Bu bağlamda insan kaynağı seçim süreci ile ilgili olarak işletmelerde genellikle, görüşme yönteminin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Durum turizm sektörü açısından incelendiğinde ise yine en çok tercih edilen seçim yönteminin görüşme olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak çalışmalar kapsamında turizm sektöründe ikinci derecede tercih edilen yöntemin referans olması da dikkat çekici bir sonuçtur. Sektörün mevsimlik olması, ucuz iş gücü ve kalifiye eleman çokluğu, iş gücü devir hızının yüksekliği gibi birçok nedenden dolayı personel seçim sürecine gereken titizliğin gösterilememesinin bir sonucu olarak, çeşitli bölüm ve yönetsel düzeyler için personel alımında sadece görüşme ve referans yönteminin tercih edilmesi, iş gücünün verimliliği ve kalitesi açısından olumsuz etkileri olabilecek bir uygulama olarak yorumlanabilmektedir (Akoğlan, 1998: 29). Chan ve Kuok (2011: 429) tarafından yapılan bir araştırma kapsamında da referansların, başvuranın akademik geçmişinden daha önemli olduğu görülmektedir.

Personel seçme süreci ile ilgili olarak, Akbaba ve Günlü (2011: 220) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise otel işletmelerinin; personel seçme yöntemleri içerisindeki mülakat ve başvuru formu yöntemlerini daha yoğun olarak kullanmakta olup sınavlar, değerlendirme merkezleri ve biyografik envanterler gibi daha detaylı ve amaca yönelik veriler sağlayabilecek yöntemleri ise daha az tercih etmekte oldukları görülmektedir. Ünal (2006: 147) da yaptığı araştırma kapsamında, seyahat acentalarının yapılan çok sayıda başvuru arasından görüşmeyle personel alma eğiliminde olduklarını saptamıştır. Bu bağlamda doğru personeli bulma ve seçme konusunda başvurulacak İKY faaliyetlerinin bir turizm işletmesi olan otel işletmelerince göz ardı edildiği ve yetersiz nitelikte olan yöntemlerin tercih edilmesinin önüne geçilemediği fark edilmektedir. Turizm işletmelerinin zaman alıcı ve maliyeti artırıcı nitelik olarak gördüğü ancak personel bulma ve seçme konusunda haksızlığın önüne geçmede ve kaliteli personeli seçmede daha efektif olan personel seçme yöntemlerine başvurması gerekmektedir. Bunların yanında farklı pozisyonlar için farklı işe alım stratejilerinin uygulanmasının gerekliliği

de unutulmamalıdır. Çünkü hepsinin birbirinden farklı özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri ve en önemlisi de farklı hedefleri vardır (Minchington, 2010: 14).

Personel seçimi ile ilgili çalışma yapan her araştırmacı, işletme büyüklüğü ile bu konuya verilen önem arasında yakın bir ilişkinin olduğunu görmektedir. Küçük işletmelerde yöneten ve yönetilen olarak çalışanların seçimine, bir görevden başka bir göreve nakline verilen önem, büyük işletmeler ile karşılaştırılamayacak kadar azdır. Küçük işletmeler girdilerinin teknik-ekonomik yönünü sağlıklı olarak düzenleyemedikleri için, insan yönünü ihmal etmektedirler. Bu işletmelerde çoğu zaman görülen ise insana gerekli önemin verilmemesi, yeterli bilgi ve davranışsal özelliğe sahip olan kişilerin bu bünyede bulunmayışı veya bulunanlara gerekli güvenin duyulmayıp, yetkilerinin tam olarak kullanılmayışı, teknik ve ekonomik sorunların çözümünü geciktirmekte hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, personel seçiminin; işletme içerisinde yönlendirilmesi ve zamanla daha uygun işlere aktarılmasının, belirli dönemlerde çalışanların objektif standartlara göre değerlemesinin küçük işletmelerin gündeminde daha az yer aldığı belirtilmektedir (Erdoğan, 1991: 5-7). Turizm işletmeleri olarak değerlendirildiğinde de durum bundan farklı değildir. Eşit istihdam fırsatı sağlamaya ve ayrımcılığı engellemeye yönelik yasal düzenlemelerin etkileri ortaya çıkmadan önceki dönemlerde, her birim ve yönetici; kendi çalışanını kendisi bulmakta ve seçmekteydi. Artık bu tür uygulamalar genellikle küçük ölçekli işletmelerde görülmeye devam etmektedir. Ancak, bu uygulamanın geçerliliği ve adaletliliği halen tartışmaya açık bir durumdadır (Mathis ve Jackson, 2000: 283, akt. Temizkan, 2015: 284).

Günlü ve Aktaş (2007) tarafından yapılan çalışmada, İzmir ilinde yer alan bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinin, pazarlama ve satış bölümü çalışanlarını işe alırken uyguladıkları insan kaynakları politikaları, “Stratejik İKY” bakış açısı ışığında sorgulanmış ve çarpıcı bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda zincir otellerin dışında kalan otel işletmelerinin personel seçiminde “Stratejik İKY” boyutlarından biraz daha uzak oldukları belirlenmiştir. Bu tür bir bakış açısı ise mikro anlamda işletmeye, makro anlamda ise ülke turizmine fayda sağlamayacak bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Nitekim rekabet avantajı elde etmek için gerekli yetenek ve özelliklere sahip olmayan personellerden oluşan takımların var olması; personel seçimi gibi önemli bir fonksiyona sahip olan İKY biriminde kaynakların israfına, uzun vadeli bakış açısını gerektiren stratejilerin uygulanma sırasında sıkıntılara maruz kalmasına neden olmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011: 209-220).

Stevens (2001: 238) tarafından yapılan bir araştırmada, turizm şletmelerinde; hem etik hem de yasal olmayan ırk ayrımcılığı gibi çeşitli insan ayrımcılığının yapıldığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde; personel seçim sūrecinde; sūrecin devamındaki iře yerleştirme ve iř ilişkilerinde karşılaşılan başlıca ayrımcılık çeşitleri; ırk, etnik kōken ve uyruğa dayalı ayrımcılıklar, cinsiyete dayalı ayrımcılıklar, yařa dayalı ayrımcılıklar, fiziksel veya zihinsel űzūrlere dayalı ayrımcılıklar, dini inanç, gōrūnūř ve cinsiyet eğilimi konularındaki ayrımcılıklar olarak sayılabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2000: 176-199, akt. Yeřiltař, Temizkan ve Temizkan, 2010: 184).

řletmeler tarafından personel bulma ve seçiminde iřin nitelikleriyle baędařmamasına raęmen bazı kısıtlamaların konulması ya da iř bařvurusu yapacak adaylarda aranılan ve istenilen űzelliklerin belirgin bir řekilde o iř pozisyonunda gerekmedięi halde yer alması, ayrımcılıęın daha iř yařamının bařlangıcından itibaren uygulandıęını gōstermektedir. Ayrımcılık konusu, iře bařvuru ve personel deęerlendirme ařamasında kiřilerin doęrudan gelen ya da sonradan oluřan durumlarıyla ilgili olabilmektedir. İř yařamında ayrımcılıęın gōrūldūęu ikinci ařama, personel deęerlendirmesi ve bunun sonucunda kadroya geçme, terfi etme veya daha iyi bir pozisyonda gōrevlendirilmesi olarak mevcut çalıřanlar űzerindeki karar sūrecini kapsamaktadır. Bu sūreçte personellerin çeřitli űzelliklerinin yanı sıra yōnetimle olan iliřkilerinin de etkili olduęunu sōylemek mūmkündür. Çūnkū ayrımcılıęın temelinde kiřilere ait ekonomik, sosyo-kūltūrel ve demografik űzellikler olduęu kadar yōnetsel uygulamaları algılama ve deęerlendirmelerde űnemli űlçūde rol oynamaktadır (Demir, 2011: 762-763). Bu konu kapsamında deęerlendirilebilecek olan iř bařvuru formlarında; yař, doęum yeri, cinsiyet, milliyet, engellilik durumu, sabıka kaydı, askerlik durumu gibi bilgileri; adaylardan, ancak iřin olmazsa olmazı durumunda yer alabilecek derecede űnemli kriterleri oluřturuyor ise istemek normal olarak kabul edilmektedir. Ŭrgūtler, ayrımcılık suçlamasına maruz kalmamak için űncelikle iř analizi ve iř tanımlarını yapmalı ve būtūn personel adaylarından ve personellerden bu belirlenen kriterleri yerine getirmelerini beklemelidirler. İř bařvuru formları, űzellikle yazılı belge olarak mahkemelere sunulabilecek somut delil teřkil etmektedirler. Ayrımcılık suçlamasında bulunan davacıların, mahkemeyi suç iřlendięi konusunda ikna etmesinde bu somut deliller űnemli rol oynayabilmektedirler. Sadece iř bařvuru formlarında ayrımcılık içeren ifadeler bulunduęu için birçok řletme ve devlet, ulusal ve uluslararası mahkemeler tarafından çok ciddi tazminatlar űdemek zorunda bırakılabilmektedir. Bu durum, űzellikle medyaya yansıdaęında, űrgūtlerin yeniden dūzeltmesi çok zor olan imaj erozyonuna uęraması sōz konusu olabilmektedir (Temizkan, 2010: 79).

Yeşiltaş, Temizkan ve Temizkan'ın (2010: 8) yaptığı araştırma bulguları; Türkiye'deki konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının, iş başvuru formlarında; yasal olmayan ayrımcılık içeren ifade ve bilgi taleplerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında; özellikle ırk, etnik köken veya din ve mezhep sorulmamış olmasına rağmen, doğum yerinin ağırlıklı olarak sorulması; bu konularda ipuçları vereceğinden önyargılara sebep olabilecek ayrımcı bir bilgi talebi olarak dikkati çekmektedir. Adayın üye olduğu kuruluş ve derneklerin sorulması ise adayın siyasi düşünceleri ve özel yaşantısı hakkında ipuçları verebilmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni hali, askerlik durumu, sakatlık durumu gibi soruların doğrudan sorulması da iş başvuru formu hazırlanmasından sorumlu yöneticilerin ayrımcılık konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları veya ayrımcılık yaptıkları ile açıklanabilmektedir.

Temizkan (2010: 163-166) tarafından yapılan bir başka araştırma kapsamında edinilen bulgulara göre; doğum yeri, yaş, cinsiyet, medeni hali, mezun olunan okulun adı ve askerlik durumu konularında konaklama işletmelerinin tamamına yakını iş başvuru formlarında bilgi talep etmektedir. Bu bağlamda Türkiye'deki konaklama işletmelerinin iş başvuru formlarında ayrımcılık içeren bilgi talebinde bulunmaları ve bu bilgilerin alınmasının gerekli görülmesi; ayrımcılık yapıldığını somut olarak göstermektedir. Ancak, insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir kısmı doğum yeri gibi diğer ayrımcılık içeren konular hakkında bilgi içeren bir sorunun sorulmasının ayrımcılık olmayacağını düşünmektedir. Bu durum aslında yapılan ayrımcılığı gizlemek, dolaylı ayrımcılık yapmak veya gizli ayrımcılık yapmak olarak değerlendirilebilmektedir. Yine aynı araştırma kapsamında araştırmacı tarafından, örneğin; insan kaynakları yöneticilerinin; ayakkabı numarası, boy, kilo, çocuk sayısı, anne ve baba adı, eşinin iş durumu ve kan grubu gibi bilgileri kapsayan sorular ile aslında ayrımcılık suçu işledikleri aktarılmıştır. Ancak, bu ayrıma giden yöneticilerin de; aday işe alındıktan sonra çocuk ve aile yardımı gibi ek ödeneklerin hesaplanması, acil durumlarda kan bulunması, verilecek olan üniformanın ölçülerinin alınması gibi sebeplerden dolayı böyle uygulamalar gerçekleştirdiklerini iddia ettikleri vurgulanmıştır. Sonuç olarak bu gibi bilgiler; çalışanlara verilen imkânlardan ve haklardan faydalandırılması için gerekli olan bilgiler oldukları için, bu bilgilerin aday işe alındıktan sonra alınmasının gerekliliği ortadadır.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları bulma, seçme ve işe yerleştirme aşamasında uygulanan ve maruz kalınan ayrımcılık konusu kapsamında Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan (2012: 99) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinde; genelde ayrımcılık ve özelde de siyasi düşünceye dayalı ayrımcılık yapılabilme olasılığının bulunduğundan söz edilmektedir. Bu araştırma kapsamında; siyasi ayrımcılık gibi, araştırmacı

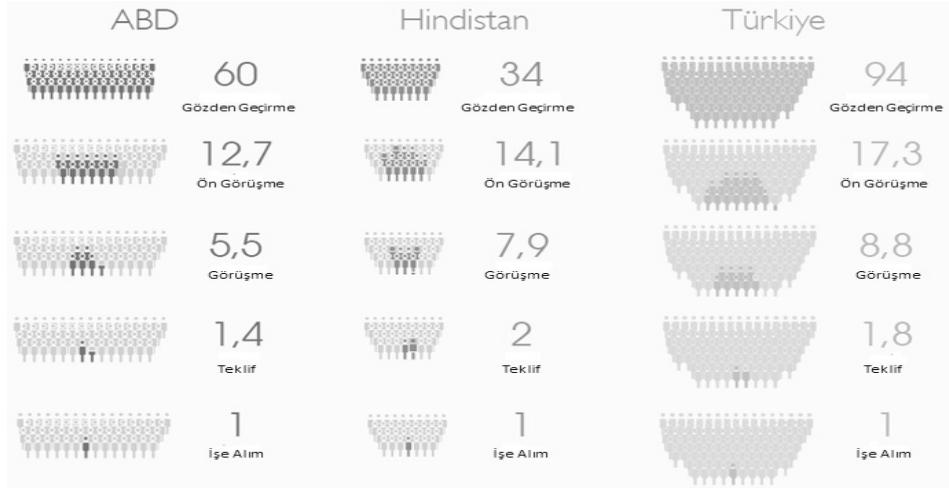
tarafından doğrudan gözlemlenmesi zor olan ve çalışanlar tarafından da açıkça ifade edilemeyecek bir konu kapsamında edilen bulgulara göre az düzeyde de olsa işletmelerde siyasi ayrımcılığın; personel seçim sürecinde ve devamındaki örgüt içi iş yaşamında yapıldığı sonucuna varılmıştır. Demir (2011: 781) tarafından yapılan araştırma kapsamında da bazı turizm işletmelerinde patron ve/veya yöneticilerin hemşericilik olarak değerlendirilebilecek şekilde kendi memleketlerinden personel temin ettikleri ve seçtikleri sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektöründe karşılaşılan en önemli ayrımcılığın cinsiyet, yaş ve hemşericilik olarak ortaya çıkmış olması da gerçek bir durumu yansıtmaktadır.

Personel seçme sürecinde oluşacak olumsuz adalet algısı da; iş başvurusu yapan adayların iş teklifini kabul etme oranının azalmasına, örgüte karşı yasal eylemlere girişilmesine, çalışanların iş tutumlarının olumsuz etkilenmesine ve iş performanslarının düşmesine neden olabilmektedir. Seçim sürecindeki adalet algısının iş teklifini kabul etme üzerindeki etkisini araştıran araştırmalar olumsuz algının işi reddetmeyle bile sonuçlanabildiğini ortaya koymaktadır. Personel bulma ve devamındaki seçme sürecindeki adalet algısı sadece örgüte dışarıdan başvuran adaylar için dikkate alınmamalı, örgüt içinden başvuranlar açısından da üzerinde önemle durulmalıdır. Örgüt içinden başvuranlar tarafından, seçim sürecine ilişkin adalet algısının; performans, örgütsel vatandaşlık, duygusal bağlılık, içsel işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Erenel, 2012: 11-19).

Konuya turizm işletmeleri özelinde bakmanın yanında Türkiye genelindeki işletmeler olarak da bakıldığında dikkat çekici noktalar bulunmaktadır. Örneğin; LinkedIn'in Ekim 2011'de ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada, Hollanda ve Hindistan'da yaptığı araştırmanın paralelinde Türkiye'de gerçekleştirilen "2012 İşe Alım Araştırma Raporu"nda (Şekil 1) Türkiye-ABD ve Hindistan'da işe alım sürecinde görüşülen kişilerin hangi oranda işe alındığı ile ilgili bulgulara rastlamak mümkündür. Personel seçim sürecinde görüşmelerin önemli ölçüde zaman aldığı göz önüne alındığında, özellikle görüşülen ve söz konusu bu görüşmeler sonucunda işe alınan kişi oranları incelemeye değerdir. Bu husus da özellikle bu konuda önemli bir sorun olarak ele alınabilir.

Şekil 1'de de görüldüğü üzere 1 kişiyi işe almak için en fazla aday ile Türkiye'de görüşülmektedir. Bu durum, personel bulma ile ilgili kaynakların etkin kullanılmadığını ve doğru strateji belirlenmediğini göstermektedir. İşe alım öncesinde planlamanın çok iyi yapılması, hedef kitlenin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Personel seçme açısından yapılan görüşmeler de bu hedef kitleye yönelik yapılmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bulunan personel adayları arasında seçici olunmadığı ve personel seçim aşamasında görüşülen çok

fazla adayın olduğu gerçeğidir.



Şekil 1. Bir Kişiyi İşe Almak İçin Görüşülen Aday Sayısı

Kaynak: İşe Alım Raporu (2012). <http://documents.tips/documents/2012-ise-alim-arastirma-raporu.html> (Erişim tarihi, 01.03.2016).

Genel olarak; personel seçmenin başarı kriteri, bulunan personel adayları arasından en doğrusunu seçme/seçebilme olarak basit bir şekilde tanımlanabilmektedir. Tabii ki bu sürecin yönetsel açıdan zorluğu ve bir bütün olarak ele alındığında daha önceki süreç olan personel bulma faaliyetlerinde yaşanan sorunlardan ve aksaklıklardan etkilenmesi, başarının basitleştirilmesini ortadan kaldırmaktadır. Personel seçme faaliyeti, işletmeler tarafından işe uygun aday ilkesi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Aksi durumlarda yaşanan/yaşanabilecek sorunlar, hem işletme müşterilerine hem de işletme çalışanlara olumsuz yönde yansımaktadır. İşletmelerin çeşitli nedenlerden dolayı nitelikli personel tercih etmemesinin sonuçlarının da ülke turizmini yakından ilgilendirdiğini hatırlatmakta fayda görülmektedir. İşletmelerin büyüklük dereceleri ile personel seçme yöntemlerinde gösterdikleri özensizlik arasındaki ilişki de dikkat çeken başka bir noktadır. Tüm bunların yanında turizm işletmelerinin geleneksel personel seçme yöntemleri arasına, daha profesyonel personel seçme yöntemleri eklemesinin gereği de önemli bir sorunu teşkil etmektedir. Ancak ülkemizde sadece turizm işletmelerinin değil tüm işletmelerin personel seçme sürecinde hatalar yaptığı ortadadır ve bu hatalardan birinin de ülkemizdeki işletmelerin personel seçme sürecinde; diğer ülkelerdeki işletmelere oranla daha fazla sayıda personel adayıyla görüşme eğiliminde olma durumu olduğu da unutulmamalıdır. Bir diğer önemli

sorun olan genellikle personel seçme sürecinde yaşanan ayrımcılık ise örgütler ve bu işin kamu otoritesindeki sorumlu tarafları açısından halen önem verilmeyi beklemektedir. Özellikle personel seçme sürecinde yaşanan ayrımcılığın neden olduğu olumsuz adalet algısı da işletmelerin bu süreçte karşılaştığı olumsuzluklar arasındadır. Personel seçme sürecinde yaşanan tüm bu sorunlar neticesinde, bu sürecin bilinçli bir şekilde yapılması için yöneticilerin eğitim düzeyleri ile alakalı personel seçimlerine olanak tanımadan, turizm işletmelerinde Stratejik İKY'nin devreye girmesi ve diğer İKY işlevleri gibi personel seçme sürecinin de alanında uzmanlaşmış profesyonel kişiler tarafından yapılması sağlanmalıdır. Çünkü doğru seçim yöntemleri uygulanmadan yapılan yanlış personelin işe alımı/yerleştirilmesi; bu süreçte telafisi olmayan sorunların ana kaynağını oluşturmaktadır.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONELİ İŞE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLAR

Personel bulma ve seçme süreçlerinden sonra, ağırlıklı bir şekilde; “işe alma” süreci olarak genel bir adlandırma ile literatürde yer alan bu son sürecin “personeli işe yerleştirme” süreci şeklinde belirtilmesi sürecin daha doğru ve açıklayıcı bir şekilde ifade edilmesine olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda incelendiğinde; işe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme yetkilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir (Civan ve Demireli, 2004: 23). İşe alma sürecinin son aşaması olan kişinin işe yerleştirilmesi sürecinde, personelin işletmeye ve işe adapte olması sağlanmaya çalışılmaktadır (Aslan, 2012: 53). İşe yerleştirme süreci, personel temini sürecinde seçilmiş kişinin aniden başka adaylar ile olası bir değişimiyle değil; kişinin yerleşmiş olduğu işin gerekleri doğrultusunda gelişimiyle ilgilidir.

İşe yerleştirme süreci; ilk kez çalışmaya başlayacak personele işletmenin yapısı, kuralları, avantajları ve sorumlulukları hakkında bilgi verilmesi açısından önemli durumdadır (Erdem, 2002: 125). Yeni işe alınan personele; işletme ve çalışma koşulları (işin niteliği, işletmenin ürettiği ürünler, çalışma düzeni, çalışma saatleri, izinler, ücret, görevde yükselme, emeklilik, sağlık ve güvenlik konusunda sağlanan olanaklar gibi) hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi, personelin işletme ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır (Kolu, 2006: 90-91). Bu süreçte bütünleşmenin tam olarak sağlanabilmesi için; işletmenin stratejik amaçları, misyonu, vizyonu, kültürü gibi kavramları da personele açık bir şekilde aktarılmalı ve bu kavramlara uygun davranışlar ve beceriler sergilemesi gerektiği belirtilmeli ve uygulaması sağlanmalıdır. Esasında bu süreç İKY'nin önemli diğer bir işlevi olan hizmet içi eğitiminin ilk ve önemli bir basamağını oluşturan oryantasyonla da bütünleşik bir işleyişe sahiptir demek doğru olacaktır.

Gerektiği takdirde işe yeni başlayan personel ile ilgili bilgi, personel lojman sorumlusuna aktarılır ve söz konusu kişi için işletmede varsa personel lojmanında yer bulunur; diğer ihtiyaçlarını da karşılayacak önlemler alınır. Burada önemli bir nokta, personel lojmanında kalacak yeni personelin, eşdeğer çalışanlarla aynı koşullara sahip olmasına dikkat edilmesinin gereğidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 91). Başlangıçta; işe yeni başlayan kişi, çevreyi tanımadığından çeşitli sorunlar ve endişeler içindedir. İş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işinde başarılı olup olamayacağı korkusuyla birlikte; hangi davranışların kabul göreceğini, hangilerinin eleştirileceğini bilememektedir. Bütün bu sorunlarla ilgili olarak kendisine yol gösterilmediği takdirde zor da olsa ortama uyum sağlayabilir, ancak yol gösterilmediği için büyük ihtimalle; deneme yanılma yolu ile öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında başarısız olacaktır. Hatta çevreyi tanımak için sorular sorarak onları rahatsız ettiği için diğer personellerin de verimliliğini düşürebilecektir. Verimsizlik, personelin moralini ve kendine güvenini kaybettirmekte; örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Bu durumdaki personel bulabildiği fırsatta örgütten ayrılacaktır. Bu durumda, kendisi için yapılmış olan bulma, seçme faaliyetlerine ilişkin emek ve harcamalar da boşa gitmiş olacak ve ayrılan personelin yerini doldurmak için yorucu ve zaman alıcı bulma, seçme ve işe yerleştirme faaliyetlerine başlamak gerekecektir (Kolu, 2006: 90-91). Özellikle okul hayatından sonra ilk kez iş hayatına geçecek olan kişiler için daha önemli bir süreç olan personel yerleştirme süreci, aslında onlar için bir engel olarak nitelenebilmekle birlikte; bu engeli aşmalarına da İKY politikası gereği yardımcı olunmalıdır. Bu süreçte işletme tarafından personele destek olunmaması hem işletmenin personel yerleştirme politikasına ters düşmekte hem de personelin moraline olumsuz olarak yansımaktadır (Erdem, 2002: 125).

Turizm işletmelerinde üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de çalışma şartlarıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar, personellerin; turizm işletmelerindeki çalışma koşullarını ve iş saatlerini ağır bulduğunu göstermektedir (Boz, 2006: 59). Bu nedenle çalışma koşullarının; fiziksel ve psikolojik açıdan personellerin yaşam fonksiyonlarını tehdit etmeyen, rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmayan, ısı, nem, havalandırma, aydınlatma, gürültü ve benzeri konularla ilgili sorunlardan arındırılmış olması gerekmektedir (Hayta, 2007: 21). Turizm işletmeleri, sahip olduğu çalışma şartlarının değişimini sağlayamamakta ve çalışma şartlarının tamamının olumsuz etkilerini minimum düzeye indirmeyi hedefleyememektedir. Bunların yanında turizm işletmeleri sahip olduğu çalışma şartlarına uygun personeli işe alma yoluna giderek sorunları çözmeye çalışmaktadır. Bu izlenen yol, uygun personel bulma ve seçme süreçlerinde de başarı ile izlenmişse; personeli işe yerleştirme ve işe alıştırma süreci de daha kolay ve etkili olacaktır. Çalışma şartlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde personellere aktarılması gerekmektedir. Ancak personel işe yerleştirme

sürecinde çalışma şartlarının, personele vaat edilenden daha farklı ve zor olması; personelin işe ve işletmeye uyum sağlayamamasına, fiziksel ve zihinsel olarak kendini kötü hissetmesine, başarısız olmasına ve neticesinde işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, yeni personeli bulma, seçme ve yeni personeli işe yerleştirme süreci; tekrardan başlayacak ve işletme adına yeni bir uğraş alanını oluşturacaktır.

İşe yerleştirme sürecinde bazen turizm işletmeleri yeni işe alınan personeli, bir deneme süresine tabi tutmaktadır. Bu süre sonunda işletmenin faaliyet yapısına, işleyişine ve kurallarına adapte olamayan adaylar elenmektedir. Bu deneme süresi boyunca özellikle birim yöneticisinin yeni personeller ile diğer personellere oranla daha yakından ilgilenmesi, daha sık performanslarını değerlendirmesi ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olması, personel yerleştirme sürecinin etkinliğini arttıracaktır (Erdem, 2002: 125). Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe yeni giren personellerin de karşılıklı birbirlerini tanımalarının sağlanması önemli başka bir noktadır (Çabuk, 2005: 74). Yeni personel, gerekli oryantasyon, eğitim, işe alışma dönemi içerisinde bir deneme sürecinde olduğundan dolayı; gösterdiği başarı, gelişme ve uyum gözlem altına alınarak herhangi bir problem olmadığı takdirde görevine devam ettirilmektedir (Erdoğan, 2013: 182). Tabi ki bu deneme sürecinde gereken özenin gösterilmemesinin ve deneme süresini işe yerleştirilen adayları elemek/eleyebilmek için tasarlanmış bir süreç olarak değerlendirilmesinin önüne geçilmelidir.

Gerekli özenin gösterilmediği/gösterilemediği personel bulma ve seçme süreçlerini bir şekilde başarıyla geçen/geçebilen personel adayının, işin gereklerine uygun bir personel olup olmadığı en son süreç olan personeli işe yerleştirme sürecinde kesin olarak anlaşılmaktadır. Ancak işletmelerin; pozitif ayrımcılık, hemşehricilik gibi ayrımcılık uygulamaları veya niteliksiz personel istihdam etme eğiliminde olabilmeleri; son aşama olan personeli yerleştirme aşamasında da uygulamaya koymadığı işe uygun personel adayı ilkesinin gözetiminin sağlanmamasına neden olmaktadır. Bu hem işletme içinde adaletsiz bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamakta hem de işletmenin hizmet ve personel kalitesini alt limitlerde tutmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, personeli işe yerleştirme süreci ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar literatürde pek fazla yer almamakla birlikte aslında İKY birimi tarafından bulma ve seçme kadar önemli ve dikkat edilmesi gereken bir aşama olarak incelenmelidir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işletme ve çalışma koşulları ile ilgili bilgiler ve kavramların (çalışma süreleri, izinler, örgüt kültürü, misyon, vizyon gibi) eksiksiz bir şekilde yeni personele aktarılmasının sağlanmasıdır. Çalışma şartlarının turizm sektöründe

ağır olmasının bu süreçte önemli bir kilit nokta oluşu gözden kaçırılmamalı ve personel ile işletmenin arasındaki uyumun sağlanabilmesi amaçlanmalıdır. Genel olarak, çalışma ortamı ve iş arkadaşları ile ilgili endişe içinde olan yeni personelin başarılı bir şekilde bu işe alışma sürecini geçirmesi, İKY faaliyetlerinin bu süreçte başarılı bir şekilde uygulanmasıyla ilişkilidir. Örneğin, bazı işletmelerce uygulanan deneme süresinin de personeli işe yerleştirme sürecinde İKY birimlerince doğru bir şekilde uygulanması ve takip edilmesi sağlanmalıdır. Bunun yanında birtakım ayrımcılık ve ihmalden kaynaklanan nedenler dolayısıyla personeli işe yerleştirirken göz ardı edilen işe uygun aday ilkesi de İKY birimleri tarafından dikkatle düzeltilmeyi bekleyen sorunları oluşturmaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİMİNİN PERSONEL BULMA-SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNDEKİ ROLÜ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve böylece işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşletmelerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen nitelikli iş gücünü en etkin biçimde elde edebilmek için personel bulma ve seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir (Sezen, 2013: 59). Turizm sektörünün de insan kaynaklı bir sektör olması sebebiyle, turizm işletmeleri içerisinde İKY; önemli bir birimi oluşturmaktadır. Ancak birçok turizm işletmesinde İKY biriminin gereken hak ettiği ilgiyi görmediği tespit edilmiştir. Büyük otel işletmeleri dışında diğer turizm işletmelerinin büyük çoğunluğunda İKY uygulamalarının takibini sağlayacak özel bir birim oluşturulmamıştır. Nitekim İKY birimi olmayan bir örgütte; yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması gibi sorunların ağırlıklı olarak yaşanma olasılığı bulunmaktadır (Pelit, 2015: 118). İşletme dışından kaynaklanan ve çok çabuk değişen faktörler işletmenin insan kaynağı bulmakla görevli uzmanları tarafından sürekli gözlenmelidir (Benli ve Şahin, 2004: 122). Verimlilik açısından İKY birimi; sağlıklı, işletmenin çıkarlarına ve piyasa şartlarına göre en uygun personellerin temin edilmesi görevini yerine getiren birimdir. Personel seçiminde kriterler sıkı bir şekilde ve eksiksiz uygulanarak titizlikle personel alınmalıdır. Bu titizlik personel devir hızını da en aza indirecektir (Bilgiçli, 2010: 95-98). Örneğin; daha titiz bir işe alım süreci için personel seçiminde çeşitli testlerin ve dokümanların tercih edilmesine dikkat edilmelidir (Vardarlıer, 2014: 12).

Turizm sektörünün gelişmesinde önemli yere sahip olan seyahat acentaları İKY anlayışına dayalı bir strateji geliştirmeli, personelin temininden; verimli çalışmasına kadar, bu strateji ve planları uygulamalıdır (Ünal, 2006: 148). Bir başka önemli turizm işletmesi olan konaklama işletmelerinin de çok büyük bir

bölümünde işletme düzeyinde stratejik planlama uygulandığı görülmektedir. Ancak işletmelerin personel bulma, seçme ve eğitim uygulamaları incelendiğinde, bakış açılarının “Stratejik İKY Yaklaşımı” ile tam olarak örtüşmediği ve kendi içerisinde çelişkiler gösterdiği anlaşılmaktadır. Konaklama işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olarak sahip oldukları ayırt edici özellikleri ve sektörün kendine özgü özellikleri olan; yüksek personel devir hızı, kaliteli hizmet üretebilecek nitelikli iş gücü gereksinimi ile birlikte iş gücü maliyetlerini düşük tutma gerekliliği, müşterinin toplam deneyiminde personellerin en önemli paya sahip olması, emek yoğun yapı, yüksek ilişki düzeyi, sınırlı otomasyon olanağı, sezonluk faaliyet, yüksek düzeyde belirsizlik gösteren bir ortamda faaliyette bulunma ve geleceği planlama gerekliliği gibi özellikler İKY biriminde stratejik bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011: 222).

Personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme aşamasında İKY birimi tarafından aday personellere sağlanacak olanaklar da oldukça önemlidir. Olanaklar, adayların gözünde ilanı cazip kılmaktadır. Bu yüzden, nitelikli personelleri etkilemek için ilanlar cezbedici olmalıdır. Ancak sağlanacak olanaklar gerçeği yansıtmalı, yalnızca adayları cezbetmek için yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunulmamalıdır. Eğitime verilen önem, nitelikli personelleri cezbetmede katkı sağladığı gibi, ilgili paydaşların (turistler, tedarikçiler, çalışanlar) gözünde de işletmeyi prestijli kılmaktadır. Adayların, işletmeye en kolay yoldan ulaşabileceği bilgilere de İKY birimi tarafından ilanlarda yer verilmelidir. Özellikle adayların kiminle irtibat kuracakları önemlidir. Genellikle insan kaynakları yöneticilerin ihmal ettikleri bu konu, birçok nitelikli adayın başka işletmelere kaymasına neden olmaktadır (Erdem ve Gezen, 2014: 38). Bu bağlamda değerlendirilebilecek bir diğer konu ise pek çok işe alım kampanyasının, üniversite mezunları ve temel seviyedeki pozisyonlara odaklanmakta olduğudur. Ancak bu kişiler de henüz işten tam olarak ne beklediklerini bilmedikleri için; işe alım reklamlarındaki etkileyici sözcüklerden daha çok, kendilerine; iyi bir kariyer başlangıcı aramaktadırlar (Minchington, 2010: 14). Bu durum dikkate alındığında; personel adayına sağlanacak olanaklar ile adayı cezbetmeye çalışmaktan ziyade, personel adayına hissettirilecek olan işletme imajının sağladığı güven ile adayı cezbetmeye çalışmak; İKY birimi ve işletme adına daha başarılı ve önemlidir.

Turizm işletmelerinin personel bulmada, iş kurumu gibi önemli bir kaynağı ihmal etmekte oldukları; kendilerince uygun buldukları alandan personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme yöntemini uyguladıkları görülmektedir (Bilgiçli, 2010: 95). Sendikaların da başvurulan kaynak sıralamasında alt sıralarda yer aldığı düşünüldüğünde, bütün bunların; İKY birimi tarafından irdelenmesi gereken bir konu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Teknolojinin İKY birimine olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkilerinin olduğu da bilinmektedir. İKY biriminde, teknolojinin gelişiminden dolayı gerçekleşecek bir sayısal küçülme durumunda; İKY uygulamalarında etkin olmak ise İKY birimindeki insan kaynakları uzmanlarının yetkilerinin arttırılması, işletmede insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından, işe alım sürecine; işe alınan personelin eğitiminden, kariyer gelişimi, performans değerlemeleri, ücretlendirmesine kadar insan kaynağı ile ilgili bütün konularda sadece üst yönetimin söz sahibi olmasından ziyade İKY biriminin etkinliği ve yetkinliğinin arttırılması ile mümkün olacaktır (Işık, 2009: 203-204).

İKY biriminin personel seçme işlevi kapsamında; 100 kişiden daha fazla çalışana sahip olan işletmelerde merkezi istihdam ofisi gibi sadece insan kaynağı seçimi işlemlerini yapan alt bir birim olması önerisi gündeme getirilmiştir. İstihdamın bir birimden yapılıyor olması; iş başvurusunda bulunacak adayların sadece bir birimle muhatap olmalarının daha kolay olması, konuların bir merkez aracılığıyla daha net anlaşılır hale geleceğinden dolayı dış kaynaklarla temas kurmanın kolay olması ve bölüm yöneticilerinin mülakat ve testlerle uğraşmak yerine uzman oldukları işlerine yoğunlaşmalarına fırsat sunması gibi avantajlar sunmaktadır. Bununla birlikte işletme, yapılan işlemlerin tekrar edilmesinden kaynaklanan maliyetler ve yasal düzenlemeleri ihlal etme riski gibi olumsuzluklardan korunmuş olacaktır (Mathis ve Jackson, 2000: 283-284, akt. Temizkan, 2015: 285-286).

Personeli işe yerleştirme sürecinde de turizm işletmelerindeki İKY birimi tarafından, işe yeni alınan personelin işletme ile bütünleşmesinin yanında turizm sektörü ile de bütünleşebilmesi hedeflenmelidir. Personeli işe yerleştirme sürecinde, turizm sektöründe sendikal hareketlerde bulunabileceği belirtilerek, personelde işine ve kendine güven duygusu geliştirilmelidir. Personeller tarafından sendikalaşmanın güvenden ziyade güvensizlik oluşturabilecek bir yapıda olarak görülmesi, turizm sektöründeki sendikalaşma oranının diğer sektörlerle oranla düşük seviyelerde olmasını doğurmuştur. Bu yüzden ülke olarak bilinçli turizm personellerine sahip olabilmek için işletmelerdeki İKY biriminin, personelin daha işle ilk tanışması olan işe yerleştirme aşamasında gerekli bilinci oluşturabilmesini sağlamaya çalışmalıdır.

Personel seçme ve personeli işe yerleştirme süreçleri dâhilinde görülmekte olan ayrımcılık kavramı da özellikle ülkemizdeki turizm işletmelerinin İKY birimleri tarafından dikkatle incelenmelidir. Türkiye’de ayrımcılıkla mücadele yeni gelişen bir kavram olması ve hangi uygulamanın ayrımcılık olup olmadığı da dünya genelinde halen tartışılıyor olması; bu konuda yapılan ve yapılması planlanan araştırmaların en önemli sıkıntısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu konuda mesafe almış olan ABD’deki yasalar, mahkeme kararları, uygulamalar ve

araştırmalar AB'ye ve AB süreci ile birlikte Türkiye'ye adapte edilirse Türkiye'nin hızlı bir yol almış olacağı düşünölmektedir. Türkiye'deki konaklama işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin büyük bir kısmının İKY çeşitlilik yönetimi ve/veya ayrımcılık konularında eğitim almadığı görölmektedir. Bununla birlikte, ayrımcılık suçı kapsamına giren uygulamaların toplum tarafından da bilinmesi gerekmektedir. Ayrımcı uygulamalarda bulunanların dava edilmelerinin ve bu konuda mahkeme kararlarının oluşmasının işletmelerin konuyu daha fazla ciddiye almalarına ortam hazırlayacağı düşünölmektedir (Temizkan, 2010: 163-164).

Farkındalığının yeni yeni sağlanmaya başlandığı ayrımcılık kavramına incelendiğinde; İKY birimi tarafından; personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme aşamasında aşağıdaki önerilere önem verilmesi, bu aşamada gerçekte olan ayrımcılığın azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünölmektedir (Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan, 2012: 109):

- a) İşgücü verimliliği açısından, personel adayları işletmelerde, iş tanımları ve iş gereklilikleri çerçevesinde adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir. Personel seçim yöntemleri ve seçimden sorumlu kişiler ayrımcılık unsuruna karşı sürekli kontrol edilmeli ve geliştirilmelidir.
- b) Personel motivasyonunun, verimliliğinin ve işletme karlılığın düşmemesi açısından, performans değerleme ve sonucunda gerçekteştirilen terfi ve ödüllendirme gibi süreçlerin değerlendirilmesi; personellerin siyasi düşüncesi gibi işle ilgili olmayan özelliklerine göre yapılmamalıdır.
- c) Genel olarak ayrımcılığın ve özelde de siyasi ayrımcılığın ne olduğuna, işletmeye ve çalışanlara vereceği zararlara ilişkin, yöneticilere ve personellere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- d) İKY birimleri, İKY süreçlerinde siyasi ayrımcılığın var olabileceğine ilişkin bulguları değerlendirmeli ve işletmede bu durumu ortadan kaldıracak stratejik tedbirleri almalıdır.
- e) İşe alma, eğitim ve terfiler konusunda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki gelişmeleri için fırsatların şeffaf bir görünümünü sağlayacak biçimde bir kayıt sistemi kurulmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmesi için en doğru personeli seçen, çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışan ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir (Kolu, 2006: 108). Genel olarak değerlendirildiğinde personel bulma ve seçme sürecinin başarılı olabilmesi için; iş analizinin doğru yapılması, seçilen görüşmecilerin süreç ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, işletme içindeki iş gücü, bilgi, yetenek, performans gibi konuların yer alacağı bir envanter oluşturulması;

İKY biriminin önemli faaliyetleri kapsamındadır. Bunların yanında İKY birimi ile işletme dışından ihtiyaç duyulan kalifiye elemanlara ulaşmak için doğru ilan verilmesi, başvuran adayların vermiş olduğu belgelerin objektif olarak incelenmesi, son görüşme için seçilen adayların uygun kişiler olduğundan emin olunması, son görüşme sonrası seçilen adaylara doğru işe doğru adam prensibi ile uygun işin teklif edilmesi ve kazanılan personel bulma ve seçme tecrübeleri ile mevcut personel bulma ve seçim sürecinin iyileştirilmesinin yapılması sağlanmalıdır. Sırasıyla; bulunan, seçilen ve işe alınan personeli işe yerleştirme aşamasında; İKY birimi, işe yeni başlayan personellere işletmeyi ve koşullarını tanıması açısından bir oryantasyon (işe alıştırma) eğitiminin uygulanmasını sağlamalıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 91-92). Personeli işe alma kapsamındaki tüm bu süreçler üzerinde dikkatli ve özenli davranan İKY birimleri, işletmelerinin sahip olduğu bir personel standardını oluşturabilir ve personel kalitesini de üst düzeyde tutabilirler. Böylece etkin personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecinin sağlandığı turizm işletmelerinin çoğalmasıyla, süreçte yapılan yanlışlar ve karşılaşılan sorunlar da azalış gösterecektir.

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi avantaj kazanabilmeleri sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine bağlıdır (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1171). Rekabetin hızla arttığı turizm sektöründe de işletmeler, mevcut üretim kaynaklarını en uygun şekilde kullanarak karlılık ve verimliliklerini artırma çabası içindedirler (Akoğlan, 1998: 29). İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütsel bağlamdaki eskiden beri süregelen geleneksel yaklaşımlar artık tamamen terk edilmeye başlanmıştır. “Her insan verilen her işi yapar ya da yapabilir” felsefesi geçerliliğini tamamen yitirmiştir. Kaliteli bir üretimin ve yüksek oranlarda verimliliğin sağlanabilmesi işe uygun personelin kadroya yerleştirilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 122).

İKY birimi; örgüt için gerekli olan personelin nitelik ve nicelik olarak planlamasını yapmak, personel bulma ve seçme sürecinde uygun stratejiler izlemek zorundadır. Bu stratejileri gerçekleştirirken örgütün iç ve dış çevresini, bulunduğu sektörün özelliklerini iyice analiz edip, bu analizler ışığında hareket etmelidir. Personel bulma ve seçme sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için boş pozisyonlardaki işin tanımının açıkça yapılması ve bu işe uygun adayların bulunması gerekmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 122). Karar verme aşamasında ise maliyetleri düşürmek, uzmanlara olan bağımlılığı azaltmak ve tarafsız kararlar verebilmek ve doğru personeli seçebilmek için pek çok yöntem kullanılmaktadır (Kaya ve Gözen, 2005: 356). Turizm işletmelerinde insan kaynağı seçiminde yaygın olarak iş başvuru formu ve özgeçmiş belgelerinin kullanıldığı ve mülakat tekniğinin halen turizm işletmeleri için vazgeçilmez bir insan kaynağı seçim aşaması olduğu dikkat çekicidir (Temizkan, 2015: 286-287). Personel bulma

ve seçme süreçlerinden sonra gerçekleşen personeli işe yerleştirme sürecinin işletme açısından en temel amacı; işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir. İşe alınanın işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması; işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Başarılı bir işe yerleştirme sonucunda verimlilik ve karlılık artmakta, işletme kaynakları etkin şekilde kullanılmış olmaktadır (Baraz, 2013: 84).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan personel bulma, seçim ve işe yerleştirme işlevine ilişkin işletmeler tarafından yerine getirilen faaliyetlerden en önemlilerinden biri olan seçim aşamasındaki görüşmelere ayrılan zamanların fazla olması da bu alanda önemli sorun gruplarından birini oluşturmaktadır. Nitekim çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtilen bir araştırma sonucu, işletmeye personel alımı için görüşülen kişilere ne kadar zaman ayrıldığını ortaya koyacak veriler içermektedir. Bu kapsamda özellikle personel seçim aşamasında görüşülecek kişilere ilişkin oluşturulan aday havuzunun, başvuru esnasındaki personelin bilgilerine ve iş-çalışan uyumu özellikleri de göz önüne alınarak gerekirse dar tutulması; bu aşamada zaman ve maliyet açısından işletme ve yöneticilere avantaj sağlayacaktır.

Çalışmada; İKY'nin personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme işlevindeki faaliyetlerinin yürütülmesinde özellikle turizm işletmeleri açısından ortaya çıkan sorunların neler olduğuna ve bu süreçte İKY biriminin neler yapacağına ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında vurgulanan ve ön plana çıkan bu sorunlar ve bu sorunların çözümünde İKY biriminin rolü, genel bir değerlendirme mahiyetinde olarak Tablo 1'de özet bir bakış olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme Kapsamındaki Sorunlar ve Sorunların Çözümünde İKY Biriminin Rolü

Personeli Bulma Kapsamındaki Sorunlar	Personeli Seçme Kapsamındaki Sorunlar	Personeli İşe Yerleştirme Kapsamındaki Sorunlar
--	--	--

<p>-İşgücü piyasasındaki yaşanan değişimler</p> <p>-Teknolojinin olumlu etkilerinin yanındaki olumsuz etkileri</p> <p>-Stratejik İKY biriminin eksikliğinin hissedilmesi</p> <p>-İhtiyaç olan personelin belirlenmesinde amatör tutumların sergilenmesi ve sistematik bir düzenin olmaması</p> <p>-İŞKUR, eğitim kurumları, sendikalar ve internet gibi personel bulma kaynaklarının ihmal edilmesi</p> <p>-Süregelmiş personel bulma yöntemlerinin (bireysel başvuru, örgüt içi kaynaklar) yoğun bir şekilde uygulanması</p>	<p>-Personel seçimini yapan kişinin eğitimsizliği ve deneyimsizliği</p> <p>-Stratejik İKY biriminin eksikliği</p> <p>-Personel seçimini yapan kişilerin kendi eğitim düzeylerinde olan personelleri seçmesi</p> <p>-Kalitesiz personelin seçilmesinin daha kolay ve masrafsız algılanması</p> <p>-Seçilecek personelde eğitim yerine deneyimin daha önemli bir seçme kriteri olması</p> <p>-Süregelmiş personel seçme yöntemlerinin (görüşme) yoğun bir şekilde uygulanması</p> <p>-İşletme büyüklüğü ile personel seçme faaliyetlerinin uygulanışı ve kalitesi arasındaki ilişki</p> <p>-Personel seçme aşamasında gerekli olmayan, ayrımcılığa tabi tutulabilecek bilgilerin istenmesi</p> <p>-İş başvuru formlarında personel hakkında yargı oluşturacak bilgilerin istenmesi</p> <p>-Siyasi ayrımcılık, hemşehricilik uygulamaları</p> <p>-Olumsuz adalet algısının hissettirilmesi</p> <p>-Bir personel seçimi için birçok personel adayıyla görüşme gerçekleştirilmesi ve neticesinde zaman kaybedilmesi</p>	<p>-Çalışma şartlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde anlatılmaması</p> <p>-Ağır çalışma şartlarına ayak uyduramayacak personellerin işe yerleştirilmesi</p> <p>-İşe uygun olmayan personelin birtakım nedenlerden dolayı (pozitif ayrımcılık, hemşehricilik gibi) işe yerleştirilmesine çalışılması</p> <p>-İşe uygun olmayan personelin işletmeler tarafından ucuz iş gücünün tercih edilmesi sebebiyle işe yerleştirilmesi</p> <p>-Deneme süresinin işe yerleşen adaylar aleyhinde işleyebilmesi</p> <p>-Aynı görevdeki personeller arasında, personel lojmanlarında ağırlama şartlarında oluşabilecek farklılıklar</p>
Sorunların Çözümünde İKY Biriminin Rolü		

- Doğru işlerde doğru personellerin çalışmasını sağlayabilir.
- İşletme çıkarlarına ve piyasa şartlarına uygun personeller bulabilir.
- Titiz bir şekilde personel seçme yöntemlerini uygulayarak personel devir hızını düşürebilir.
- Personellere sağlanacak gerçekçi ve cezbedici olanaklar ve iyi bir işletme imajının hissettirilmesi ile işletmeyi tercih edilebilir duruma getirebilir.
- İş Kurumu, internet, sendika gibi çok tercih edilmeyen personel bulma kaynaklarının kullanımını artırabilir.
- İKY içinde de sadece personel seçimi ile ilgilenen özel bir birim oluşturarak daha doğru ve titiz bir personel işe alma sürecine olanak tanıyabilir.
- Görüşme yapılacak adayları, personel bulma sürecinde daraltarak personel seçimini daha etkin kılabilir.
- İşe yerleştirilme sürecinde, personelin; hem sektör ile hem de işletme ile bütünleşmesini sağlayabilir.
- Ayrımcılık konusunda eğitim alan yöneticiler ile ayrımcılığa olan bakış açısını değiştirebilir.
- Her bir pozisyon için gerekli olan farklı ve doğru işe alma stratejilerinin uygulanmasını sağlayabilir.
- İKY birimi özellikle personel seçim sürecindeki aşamalara ilişkin faaliyetlerinde mutlak suretle diğer birim yöneticileri ile işbirliği içinde olmalı, onları da sürece katmalıdır.

Tablo 1’de görüldüğü üzere personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme süreçleri birbirinden ayrılarak söz konusu süreçler dahilinde karşılan sorunlar ayrımlandırılmıştır. Ancak belirtilen personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme faaliyetleri kapsamında yaşanan sorunları anahtar konular halinde belirterek ve bu bağlamda genel bir perspektiften de değerlendirmek sürece ilişkin daha kapsayıcı bir bakış açısı sunacaktır. Bu noktada genel olarak süreçlerde yaşanan sorunlara yönelik anahtar konuları “yöntemsel eksiklikler” (9), “ayrımcılık” (7), “niteliksiz iş gücü” (3), “eğitim” (3) ve “global değişimler” (2) şeklinde sıralamak mümkündür.

Yöntemsel eksiklikler; personel bulma sürecinde birim olarak yetersiz kalınması, tedarik edilecek personel sayısını belirlemede amatör tutumların sergilenmesi ve gelenekselleşen personel bulma yöntemlerinin tercih edilerek yeniliklere ve

farklılıklara kapalı yönetim anlayışının sergilenmesi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. Personel seçme sürecinde de standart haline gelen personel seçme yöntemlerinin uygulanmasını ve bir personel seçimi için gereksiz yere birçok personel adayıyla görüşme yapılarak zaman kaybının ortaya çıkmasını, yönetsel eksiklikler bağlamında değerlendirmek mümkündür. Personeli işe yerleştirme sürecinde ise yönetsel eksiklik olarak çalışma şartlarının eksik ve/veya yanlış şekilde personel adaylarına aktarılması belirtilebilir.

Ayrımcılık; personel seçme sürecinde sözlü olarak ya da iş başvuru formlarında ayrımcılığa tabi tutulabilecek birtakım bilgilerin istenmesiyle, siyasi ayrımcılığın ve hemşehriciliğin yansıtılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Personel işe yerleştirme sürecinde ise ayrımcılık işe uygun olmayan ve kayırılan personelin, seçim sürecinden sonra hala önüne geçilememesinde ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan yine deneme süresinde ve lojman tahsisinde eşitsizlik uygulanması durumlarında ayrımcılık belirlemektedir.

Niteliksiz iş gücü; personel seçme sürecinde özellikle ucuz ve masrafsız olması dolayı kalitesiz personellerin seçimiyle ilgilidir. Bununla birlikte niteliksiz iş gücü sorunu, personeli işe yerleştirme sürecinde işe uygun olmayan, ağır çalışma şartlarına ayak uyduramayacak personel adaylarının işe yerleştirilmesi noktasında bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim; personel seçme sürecinde iki şekilde sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Birinci sorun, eğitimsiz personelin ucuz olmasından dolayı seçilmesinden ve deneyim faktörünün eğitim düzeyinden daha ağır basmasından kaynaklanmaktadır. İkincisi ise eğitim durumu düşük personel seçimi yetkisine sahip yöneticiden kaynaklanan yanlış tutumları işaret eden sorunları oluşturmaktadır.

Global değişimler; personel bulma sürecinde teknolojinin gelişim göstererek insan hayatında değişikliklere yol açması ve dünya üzerindeki iş gücü piyasasının farklılaşması ve iş gücü piyasasının artık günümüz işletmelerinden beklentilerinin değişmesiyle sorunları beraberinde getirmektedir.

SONUÇ

Turizm işletmelerinde personel bulma faaliyetleri kapsamında; genel iş gücü piyasasındaki yaşanan değişimlerin ve teknolojinin olumlu etkilerinin

yanında oluşturduğu olumsuz etkilerinin bulunması, stratejik İKY biriminin eksikliğinin hissedilmesi, ihtiyaç olan personelin belirlenmesinde amatör tutumların sergilenmesi ve sistematik bir düzenin olmaması, bazı personel bulma kaynaklarının (İŞKUR, eğitim kurumları, sendikalar ve internet gibi) ihmal edilmesi ve süregelen personel bulma yöntemlerinin (bireysel başvuru, örgüt içi kaynaklar) yoğun bir şekilde uygulanması gibi çeşitli sorunların var olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde personel seçimini yapan kişinin eğitimsizliği ve deneyimsizliği, stratejik İKY biriminin eksikliğinin hissedilmesi, personel seçimini yapan kişilerin eğitim düzeyleriyle seçtikleri personelin eğitim düzeyi arasındaki ilişki, kalitesiz personelin seçilmesinin maddi açıdan daha kolay ve masrafsız algılanması, seçilecek personelde eğitim yerine deneyimin daha önemli bir seçme kriteri olması, süregelen personel seçme yöntemlerinin (görüşme, iş başvuru formu) yoğun bir şekilde uygulanması, işletme büyüklüğü ile personel seçme faaliyetlerinin uygulanışı ve kalitesi arasındaki ilişki, personel seçme aşamasında gerekmeden ayrımcılığa tabi tutulabilecek bilgilerin istenmesi, iş başvuru formlarında personel seçiminde yargı oluşturacak bilgilere yer verilmesi, siyasi ayrımcılık, hemşehricilik ve olumsuz adalet algısının hissettirilmesi gibi sorunların da personel seçme faaliyetleri kapsamında ele alınabileceği anlaşılmaktadır. Son olarak personeli işe yerleştirme faaliyetleri kapsamında da; çalışma şartlarının personellere doğru ve eksiksiz bir şekilde anlatılmaması, ağır çalışma şartlarına ayak uyduramayacak personellerin işe yerleştirilmesi, işe uygun olmayan personelin birtakım nedenlerden dolayı (pozitif ayrımcılık, hemşehricilik gibi) işe yerleştirilmesine çalışılması, işe uygun olmayan personelin işletmeler tarafından ucuz iş gücünün tercih edilmesi sebebiyle işe yerleştirilmesi, deneme süresinin işe yerleşen adaylar aleyhinde işleyebilmesi ve aynı görevdeki personeller arasında personel lojmanlarında ağırlama şartlarında oluşabilecek farklılıklardan kaynaklanan sorunlar yaşandığı görülmektedir.

Saptanan sorunların çözümünde İKY biriminin rolü noktasında İKY birimi, tüm sorunları dikkate alarak; doğru işlerde doğru personellerin çalışmasını sağlayabilir; işletme çıkarlarına ve piyasa şartlarına uygun personeller bulabilir; titiz bir şekilde personel seçme yöntemlerini uygulayarak personel devir hızını düşürebilir ve görüşme yapılacak adayları personel bulma sürecinde daraltarak personel seçimini daha etkin kılabilir. Bunların yanında, personellere sağlanacak gerçekçi ve cezbedici olanaklar ve iyi bir işletme imajının hissettirilmesi ile işletmeyi tercih edilebilir duruma getirebilir. İş kurumu, internet, sendikalar gibi pek fazla tercih edilmeyen personel bulma kaynaklarının kullanımını ve

etkinliğini artırabilir. Hatta İKY içinde de sadece personel seçimi ile ilgilenen özel bir birim oluşturularak daha doğru ve titiz bir personel işe alma sürecine olanak tanyabilir. İşe yerleştirilme sürecinde; personelin, hem sektör ile hem de işletme ile bütünleşmesini sağlayabilir ve ayrımcılık konusunda eğitim alan yöneticiler ile ayrımcılığa olan bakış açısını değiştirebilir. Son olarak ise etkin bir İKY birimi ile her bir pozisyon için gerekli olan farklı ve doğru işe alma stratejilerinin uygulanmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, İKY biriminin turizm işletmelerinin başarısında etkin rol oynayan insan kaynağını yönetmesinden kaynaklanarak ne derecede gerekli ve önemli olduğu ortadadır. Bu gereklilik ve önemlilik; konumuz kapsamında ele alındığında ise objektif bir şekilde kaliteli insan kaynağını bulmanın, alanında uzman bir İKY birimi tarafından sağlanabildiği ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda arzu edilen kaliteli insan kaynağının, işletmeye kazandırılması için bulma-seçme ve işe yerleştirme süreçlerinin; İKY birimi tarafından, çalışma içerisinde sözü edilen sorunlar dikkate alınarak; özenli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çalışma kapsamında üzerinde durulan bu süreçler dâhilinde değerlendirilen sorunların ve belirtilen bu sorunların çözümü doğrultusunda İKY biriminin rolünün; turizm işletmeleri tarafından dikkate alınması ve kavranabilmesiyle; turizm işletmelerinde İKY biriminin daha etkin bir biçimde örgütlenmesi ve şekillenmesi sağlanabilecektir.

Çalışmanın; turizm sektöründe personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme kapsamında geçmişte yapılan birçok araştırma sonuçlarını derleyen ve yorumlayan bir yapıda olması sebebiyle, gelecekte; araştırmacılara, bu konu dâhilinde üzerinde çalışılacak araştırma konuları hususunda öneriler sunabilme açısından da yarar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda ilk araştırma önerisi olarak; personel bulma, seçme ve personeli işe yerleştirme sürecinde yaşanan sorunlara etkisinin büyük olduğu görülen iş analizi ve iş analizi çıktılarına gösterilen önemin işletmelerde yeterli düzeyde olup olmadığının irdelenmesini amaçlayan bir araştırma konusu önerilebilir.

Bunun yanında turizm işletmelerinde bu süreçte karşılaşılan birçok sorun olduğu ortadadır. Ancak literatürde genellikle personel bulma ve seçme üzerine çalışmaların yapılması, personeli işe yerleştirme sürecinin önemsiz bir süreç gibi değerlendirilmesine yol açmaktadır. İkinci araştırma önerisi de personeli işe yerleştirme sürecinde yaşanan sorunlar üzerine yapılacak bir araştırma olabilir. Diğer bir araştırma önerisini ise bu süreçte en çok sorunun yaşandığı turizm işletmesi olan konaklama işletmelerinin kendi içinde ayrılan türlerine indirgenerek; daha spesifik bir çalışma konusunun oluşturulabildiği ve sorunların daha spesifik değerlendirilmesinin sağlanabildiği araştırmalar oluşturabilir. Yine

özellikle İKY biriminin bu süreçte ne kadar etkin rol aldığıının belirlenmesi açısından turizm işletmeleri özelinde mevcut durumun tespitine yönelik insan kaynakları yöneticileri üzerinde araştırmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Yukarıdaki araştırma önerilerine ek olarak řu hususun da belirtilmesinde fayda vardır. Bu alandaki yayınlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde konuyla ilgili çalışmaların daha çok otel işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı anlaşılacaktır. Bu doğrultuda konuyla ilgili sorunların tespitinin turizm işletmelerinin diğer türlerinin de (seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, rekreasyon işletmeleri vb.) kapsama dâhil edilerek araştırmaların yapılması sonucundaki çıktılar, bir bütün olarak turizm işletmelerindeki mevcut durumunun geliştirilmesine yönelik önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKLAR

Adıgüzel, O. (2009). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24), 243-252.

Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 16 (22), 199-229.

Akoğlan, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 9(1), 26-30.

Akova, O., Saruşık, M. ve Akbaba, A. (2007). Seyahat Acentalarında Personel Bulma ve Personel Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(13), 275–296.

Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde Personel Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(12), 87-107.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014), Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, 13. Baskı, London: Kogan Page Publishers.

Aslan, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Baraz, A. B. (2013). İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (82-108). Eskişehir: T.C. Anadolu

Üniversitesi Yayını No: 2900.

Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. Tourism Management, 28(6), 1383-1399.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması. Bilgi, (8), 113-124.

Bilgiçli, İ. (2010). Turizm İşletmelerinin Personel Tedarikinde Türkiye İş Kurumu'nun Etkinlik Düzeyinin Belirlenmesi: İstanbul'da Bir Alan Araştırması. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Boz, C. (2006). Dünya'da Turizm Endüstrisinde İstihdam ve Çalışma Şartları. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Chan, S. H. ve Kuok, O. M. (2011). A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10(4), 421-441.

Cheng, C. H. (2011). A Study of Critical Factors of the Job Involvement for Hotel Employees-Taking Hotels in Taiwan as an Example. International Journal of Hospitality Management, 30(4), 990-996.

Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S. ve Erdem, M. (2006), Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances, International Journal of Hospitality Management, 25(2), ss. 262-277.

Civan, M. ve Demireli, C. (2004). Personel Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma. TÜHİS, 18(5), 17-33.

Compton, R. L., Morrissey, W. ve Nankervis, A. (2009). Effective Recruitment and Selection Practices, 6. Baskı, Sydney: CCH Australia Limited.

Çabuk, S. (2005). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi ve Bir Alan Çalışması. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Aşamaları. Journal of Naval Science and Engineering, 6(1), 79-93.

Çolak, A. (2010). İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (85-110). Bursa: Ekin Yayınevi.

Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. Uluslararası

İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 760–784.

Dessler, G. (2013), *Human Resource Management*, 13. Baskı, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Dias, L. P. (2011), *Beginning Management of Human Resources*, Washington, DC: Flat World Knowledge Book.

Dural, E. Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Erdem, B. ve Gezen, T. (2014). *Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi*. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), 19-42.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 248.

Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Atılım Üniversitesi, Ankara.

Erenel, F. (2012). *Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi*. *Maliye Finans Yazıları*, (95), 9-21.

Gümüş, Ş., Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). *Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, Düzce*, 1-12.

Günlü, E. ve Aktaş, G. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama Çalışanlarını İşe Alım Süreci: Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla İzmir İli Örneği, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İzmir*, 410-418.

Hayta, A. B. (2007). *Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi*. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-41.

Işık, V. (2009). *Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri: Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

İşe Alım Raporu 2012 (2012). <http://documents.tips/documents/2012-ise-alim-arastirma-raporu.html> 2012 İşe Alım Araştırma Raporu, Erişim Tarihi, 01.03.2016.

Kaya, İ. ve Gözen, Ş. (2005). Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 355-376.

Keleş, Y. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. E. Pelit (Ed.), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (21-58). Ankara: Grafiker Yayınları.

Keskin, G. (1998). Doğu Anadolu Bölgesi'nde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 9(1), 44-50.

Koçak, O. ve Yüksel, S. (2011). Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği. Kamu-İş, 12(1), 73-100.

Kolu, N. (2006). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama). (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Köroğlu, Ö. ve Merter, B. (2012). Seyahat Acentelerinin Turist Rehberlerini Seçme ve İşe Alma Sürecindeki Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 213-238.

Küçükaltan, D. (1998). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Personel Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 9(1), 51-59.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2000). Human Resources and Tourism Skills, Culture and Industry. Canada: Channel View Publications.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2011), Human Resource Management, 13. Baskı, Mason: South-Western Cengage Learning.

Minchington, B. (2010). Why Would Someone Want to Work for You?. Journal of Corporate Recruiting Leadership, 5(8), 10-14.

Nickson, D. (2007), Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, Burlington: Elsevier.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*. Irwin: McGraw-Hill.

Orlitzky, M. (2007). *Recruitment Strategy*. Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management içinde* (273-299). New York: Oxford University Press.

Örücü, E. (2002). *Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Personel Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(2), 119-132.

Özdemir, S. S., Polat, E. ve Met, Ö. L. (2015). *Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki Personel Niteliklerinin Analizi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, (34), 121-138.

Özgan, B. B., Yazıcı, H. N. T. ve Fener, T. Ç. (2010). *Turizm İşletmelerinde Teknik Hizmetler Biriminin (Bölümünün) Personel Seçme, Değerlendirme ve İşe Yerleştirme Süreci, Kurum İşleyiş Sürecine Etkisi (Örnek Çalışma: Çırağan Kempinski Oteli)*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 29-35.

Özkan, Ö. (2007). *Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Pelit, E. (2015). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. E. Pelit (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (61-116). Ankara: Grafiker Yayınları.

Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). *Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(2), 122-140.

Secară, C. (2011). *Human Resource Management Involved in the Romanian Rural Tourism. Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 13(2), 287-294.

Sezen, O. (2013). *Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İşgören Verimliliğine Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Örneği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Stevens, B. (2001). Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven Ethical Scenarios. Journal of Business Ethics, 30(3). 233-242.

Şimşek, A., Catur, O. ve Ömürbek, N. (2014). Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Personel Seçimi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(2), 147-169.

Temizkan, R. (2010). Personel Seçim Sürecinde İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Temizkan, R. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bulma-Seçme ve İşe Alma. E. Pelit (Ed.), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (239-286). Ankara: Grafiker Yayınları.

Tonus, H. Z. (2013). İşe Alma. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (60-81). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900.

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Gücü Hareketleri Analizi. Ankara: Turhan Kitapevi.

Ünal, Ş. (2006). İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acenteleri Uygulaması. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. Ege Akademik Bakış, 9(4). 1171-1192.

Vardarlier, P. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E. ve Temizkan, R. (2012). Personel Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 94-117.

Yeşiltaş, M., Temizkan, R. ve Temizkan, P. (2010). Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 180-197.